

## 高等教育研究と経営学理論の対話から見えてくる新 視点 革新的な大学組織の在り方を探索する学際 的研究の試み

著者	大森 不二雄, 高橋 潔
雑誌名	東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要
巻	4
ページ	227-237
発行年	2018-03
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10097/00123104">http://hdl.handle.net/10097/00123104</a>

## 【研究ノート】

# 高等教育研究と経営学理論の対話から見えてくる新視点 —革新的な大学組織の在り方を探索する学際的研究の試み—

大森 不二雄<sup>1)\*</sup>, 高橋 潔<sup>2)</sup>

1) 東北大学高度教養教育・学生支援機構, 2) 立命館大学総合心理学部

**要旨** 本稿は、高等教育研究とイノベーション理論及びリーダーシップ理論の対話により、革新的な大学組織の在り方について学際的に探索した。その結果、得られた知見は、①高等教育政策及び高等教育研究のいずれも、経営学で研究されてきたガバナンスとイノベーションのトレードオフ的なジレンマに無自覚であること、②イノベーションに伴う不確実性を許容した資源配分の必要性、③イノベーションにとっての資金提供者の多様性と大学組織内の多様性の重要性、④変革型リーダーシップが効果的であること、⑤リーダーシップにおけるビジョンの重要性、⑥変革型リーダーシップや多様性がイノベーションと両立可能なガバナンスの可能性を示唆すること、⑦「経営主義VS.同僚制」という二項対立を超えた理論枠組の可能性、⑧変革型リーダー育成の課題、である。

## 1. 背景と課題：大学研究に必要な経営学的視点

### 1.1 大学の経営機能の強化

過去四半世紀、グローバル化や知識社会の到来等の社会変動が進む中、政府の政策と市場の圧力により、国際競争力向上のため、各国の大学は、経営機能の強化を求められてきた。

大学にも「経営」が求められるようになった変化の背景には、広く公共サービスにおける経営的視点、市場志向、競争の重視等があった。各国政府は、財務その他の権限の大学への委譲、教育評価等の質保証システムの導入、基幹的な機関補助の削減、研究評価結果の補助金配分への反映、競争的資金の増大、授業料の導入等の諸施策を通じ、国内外の大学間の競争激化と連携の活発化、産学連携・地域連携の強化等を促進してきた。こうした変化を一言で要約すれば、高等教育機関は、より少ないお金でより多くの仕事をするよう求められるようになった、とすることができる。

同時に、高等教育自体の変化も重要な要因である。教育面では、大衆化・普遍化及び成人学生・留学生等の増加によって多様化した学生への対応、雇用との繋がり、経済のイノベーション、地域貢献等のため、教育内容・方法の革新が求められ、汎用的スキル等の学

習成果を重視する組織的質保証が要求されている。ICT活用や国際化など社会変化への対応も必要になっている。研究面では、先端的な科学技術への重点投資、技術移転、産学連携等が、国際競争力強化等経済政策的な視点から推進されてきた。

また、公的資金による機関助成の減少傾向を補う官民や国際機関からの資金獲得の必要性、同様の財政上の必要性からの留学生や社会人を含む学生獲得競争、世界大学ランキングを意識した国際的な大学間競争の激化など、大学自体にも経営機能の強化へのインセンティブ（誘因）は高まってきた。

以上のように、大学に経営機能の強化を求める政策動向、並びに、こうした政策動向や市場（入口の学生市場及び出口の労働市場）の圧力を含む環境変化に 대응しようとする大学の経営機能強化の取組は、世界的な趨勢となっている。

加えて、日本では、低成長経済と人口減少社会に直面しているという独自要因も加わり、経済・社会におけるイノベーション創出の基盤を担うべき大学に対する期待と不満は共に大きい。このため、成長戦略の一環として、経済のイノベーションの基となる科学技術研究、グローバル人材やイノベーション人材の育成等が要求され、学術研究・大学教育自体のイノベーショ

\*) 連絡先：〒980-8576 仙台市青葉区川内41 東北大学高度教養教育・学生支援機構 fuji.ohmori.e7@tohoku.ac.jp

ンが求められている。そうした変革を可能にする大学の経営機能の強化が、後述する大学ガバナンス改革として、政府や経済界から要求されることになった。

世界的な趨勢としての大学の経営機能の強化は、政府の政策及び大学の取組いずれにおいても、総じて、全学的なマネジメントを強化するとともに、学部・研究科や学科・専攻等の教育研究組織単位の自律性を弱める方向で進められてきた。こうした潮流は、国家や市場による外部社会への関与要求により、アカデミアが境界で守られた主権領域ではなくなるとともに、大学の自律性の強化と大学教員の自律性の低下が並行して進行してきた (Henkel 2007) 複合的な変化として捉えることができる。

## 1.2 「同僚制」と「経営主義」の二項対立

上記1.2のような大学運営の在り方の変化、いわば企業の経営の導入は、20世紀終盤から現在に至る高等教育における世界的な潮流の一つとみなされている。これは、伝統的な「管理」(administration)から「経営」(management)へ、さらには「戦略経営」(strategic management)へ (Shattock 2000: 93; Dearlove 2002: 257) という変化として捉えることもできる。このように、高等教育においても「戦略」という用語が当たり前のように使われるようになった。著名な経営学者の定義によれば、「戦略とは、組織の主要な目標・政策及び一連の行為を首尾一貫した全体へと統合するパターン又は計画である」(Quinn 1980: 7)。

しかし、元来、大学組織は、このように合理的に統合された組織像とは程遠く、緩やかな編成原理で組織されている。組織論研究者として著名なカール・E・ワイク (Weick 1976) が緩やかな組織編成原理を「ルース・カップリング」(loose coupling)として提唱した際、教育機関を分析対象としたことは象徴的である。ワイクは、合理的な組織概念とは異なり、多くの現実の組織において、目的と手段の間、諸アクター (行為主体) 間など、組織の構成要素間の結び付きや対応関係がタイトではなく、ルースでしかないことに着目し、こうした組織編成原理をルース・カップリングと呼んだ。いわゆるフンボルト・モデルの大学が持つ専門分野ごとの組織単位あるいは個々の教員の緩やかな連合体と

しての「ギルド」的本質は、全学的な「経営」機能の必要性和との間で容易ならざるジレンマに直面する。

いわゆるアングロサクソン・モデルとして、企業的な大学経営が最も流布しているとされる英国、米国及び豪州においても、経営機能の強化には、一筋縄ではいかない複雑性が見られる。近年では、大学経営に関する政策言説や学術研究においても、企業経営について使用されてきたガバナンス、マネジメント、リーダーシップ等の概念が頻繁に使用されるようになっている。これら3か国の高等教育におけるリーダーシップとその効果・実績との結び付きに関する学術論文の包括的なレビュー研究 (Bryman 2009) は、全学レベルでの効果的なリーダーシップに見られる行動特性を列挙したが、そのリストには、大学の伝統ともいえる「同僚制的」(collegial) な要素と近年強調される「経営主義的」(managerial) な要素が混在している。これら諸国の高等教育機関といえども、依然として同僚制的な要素も重視されているのであり、マネジャー／リーダーは、企業的な経営主義と大学に伝統的な同僚制、公式の権限に基づくマネジメントと非公式な影響力を活用するリーダーシップ、といった二分法の狭間でバランスを取りながら、役割を果たしていることが垣間見える。二分法の間でのバランスと言ってしまうが美しいが、二項対立のジレンマとの格闘とも呼ぶべき困難なものとも言えよう (大森 2012)。

例えば、海外分校等の国際戦略で知られるとともに英国有数の研究大学の一つでもあるノッティンガム大学に関する事例調査 (大森 2012) においては、教育研究組織の新設・改編や国際化戦略など資源の重点投資に当たって、研究大学としての地位の向上に向けて教育・研究上の課題と運営上の課題を統合し戦略的に方向付ける学長・副学長等によるイニシアチブとディスカッションの重要性、全学的政策・計画の策定・実施を支える専門家集団としての事務組織の重要性等とともに、学科長に権限委譲する分権的マネジメントと戦略的リーダーシップのバランス、意思決定におけるボトムアップとトップダウンの組合せ等、すなわち、「同僚制」(collegiality) と「経営主義」(managerialism) のバランスが見られた。

大学改革に関する日本の政策言説は、素朴なまでに

学長のリーダーシップによる全学的マネジメントや大学ガバナンスの有効性に信を置く。こうした中、羽田(2004)は、比較的早い時期に、米・英・豪等の企業の大学経営が、日本で言われるような学長のリーダーシップとトップダウン的な意思決定による単純な集権化ではなく、学部・学科等への権限委譲による分権化とセットになった「集権的分権化」と呼ぶべき構造を有することを明らかにした点で、特筆に値する。しかし、その後、こうした複眼的視点が大学政策に活かされることはなかったと言ってよいであろう。

大森(2014)は、経営・質保証等の大学改革で先行した英国において、同調性を促す「コンプライアンス」(規範遵守)文化が大学組織の創造性や「イノベーション」を妨げる弊害や、官僚的文化から起業家的文化への変革の必要性が論じられていることを明らかにした。他方、政策主導の質保証の効果として、緊密な協働の必要性から同僚制的関係が改善された面があることも指摘した(大森 2014)。

これまでの高等教育研究においては、トップダウンの戦略は実効性がないといった経営主義に否定的な研究が多く見られる一方、同僚制の組織文化の現状維持的な傾向を描写する研究もある。いずれにせよ、総じて「経営主義VS.同僚制」という「二項対立」の枠組内にある。海外の研究において「経営主義」の勃興によって衰退する「同僚制」という構図の描写が頻出するものの、多くの場合「同僚制」とは何を意味するのか定義すらされておらず、同僚制の意味を抽出した研究によると、一つ目の意味はコンセンサスによる意思決定であり、二つ目は教職員間の相互支援であるという(大森 2012)。問題の本質は、近年の改革以前の「同僚制」的とされる大学ガバナンスには、上述の通り協働が不足し、相互支援というより相互不干渉の状態にあったことである。過去を同僚制の黄金時代と見る、逆に現在の経営主義を処方箋とみなす、いずれの見方も学術的根拠は薄弱である(大森 2012)。

だとすれば、経営主義万歳でもなければ、古き良き同僚制に戻ればよいというわけでもない、今日の高等教育ガバナンスが置かれている複雑な状況を新たな視点から見直し、従来の同僚制と経営主義の二項対立に代わる新たな理論枠組を探究する必要があるだろう。

### 1.3 経営学的視点の必要性

本稿は、そうした枠組みの手掛かりを得るために、高等教育研究と経営学理論の対話を試みる探索的研究である。これまでも高等教育研究者が経営学の知見を採り入れることは行われてきているが、管見の限り、我が国において高等教育研究者と経営学者との共同研究が顕著な成果を上げる段階には至っていない。

経営学理論のうち、本稿では、とりわけイノベーション理論とリーダーシップ理論に着目する。大学のガバナンスやマネジメントを論じるに当たっては、これらと密接に関連するリーダーシップに関する理論を参照する必要がある。イノベーション理論を参照する理由は、経済・社会におけるイノベーション創出の基盤を担うべき大学そのもののイノベーション、革新的(イノベティブ)な研究・教育及び組織・運営の在り方が政策課題となっているからである。すなわち、「革新的な大学」の在り方である。

経営学理論を参照する前に、高等教育研究において、革新的な大学に関する研究がどのような知見を提供しているか、先行研究を簡潔にレビューする。

### 1.4 革新的な大学に関する先行研究

大学そのもののイノベーションに関する研究で先行する英語圏の研究論文では、「変革のマネジメント」、「分散型リーダーシップ」、「起業家的大学」等の概念が頻出し、以下のとおり、これらの概念による研究が蓄積されてきたが、二項対立(経営主義VS.同僚制)に代わる新たな枠組が提示されているわけではない。

#### 1.4.1 大学の変革に関する研究

海外では教育イノベーションなど大学の変革に関する研究が盛んである。例えば、教育戦略について学科との協議の重要性を指摘する研究(Newton 2003)、教育イノベーターが直面するジレンマを同僚制的な組織文化等の視点から考察した研究(Hannan & Silver 2000)等があり、変革の核心はリーダーシップだとされる(McRoy & Gibbs 2009)。

#### 1.4.2 分散型リーダーシップ

学校や大学等の教育組織のリーダーシップ研究で

は、トップダウン型ではない、公式の地位に限らない多様なリーダーやフォロワーの相互作用を重視する「分散型リーダーシップ」(distributed leadership)が注目されている (Bolden *et al.* 2008). しかし、理論先行で実証に乏しいとのレビュー (Harris 2009) や、その効果は公式の地位にあるリーダーの支持に依存するとの実証研究 (Jones 2014) もある.

### 1.4.3 起業家の大学

「起業家の大学」(entrepreneurial university) という用語の初出は1983年 (Etzkowitz) に遡るが, Clark (1996&1998) による欧州5大学の事例研究が著名である. 起業家の大学に共通の特徴として, 経営陣の強化, 学部・学科等の活性化, 学科等による新財源探し, 特定の研究・教育プログラムへの重点投資等を挙げる. これに対し, 起業家精神以外の多様な文化が並存するとの分析 (Finlay 2004) もある.

## 2. 大学ガバナンスに経営学理論が提起する論点

### 2.1 イノベーション理論から考察する大学改革

本節は, イノベーション理論に関する日本有数の専門家の一人が, 大学を初めて検討対象として行った講演 (青島 2017) で示した論点を紹介しつつ, 高等教育研究にとっての含意を論じる.

#### 2.1.1 イノベーションとガバナンスのジレンマ

青島 (2017) は, 企業の持続的な成長には, 経済価値を生み出すマネジメント, いわば「真っ当な経営」と, 革新をドライブする「イノベーション」が必要であると言う (図1参照). だが, これらの両立には本質的

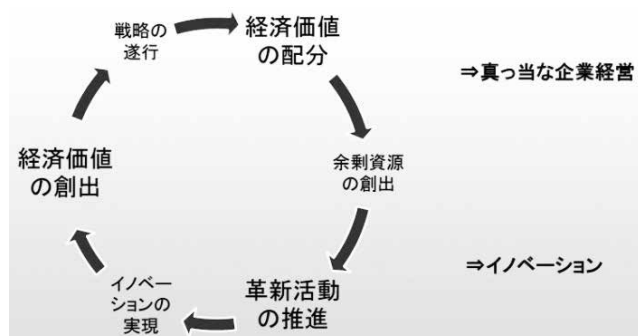


図1 営利企業の成長サイクル (青島2017より)

な難しさがあり, 経営上の課題となるとする.

青島 (2015) によると, いま企業経営で最も重視されるのは「イノベーション」と「ガバナンス」であるが, この2つは根本的に矛盾しており, ガバナンスを強化するほどイノベーションは起きにくくなる面がある. 透明性, 説明責任, コンプライアンスの下では, 技術的・経済的に不確実性が高く, 技術開発の成功も将来の利益もおぼつかないものにヒト・モノ・カネ・情報を継続的に投入できないからである.

加登 (2008) は, PDCAサイクルについても, イノベーションを妨げる同様の問題があることを指摘する. イノベーションは, 現状否定と既存の思考との決別であるが, PDCAサイクルでは計画や前提を疑うダブルループ学習は起きない, すなわち, 改善はできても, イノベーションが生まれない, というのである.

青島 (2017) のいう「真っ当な経営」が考えることは, 顧客価値の増大 (ニーズの本質的理解, 顧客の把握, 誰に何を提供するのか等), 生産性の増大 (プロセスの効率化, インセンティブの設計, 新技術の導入等), 配分価値の増大 (差別性, 希少性の創出), 価値の測定 (組織内部と外部 (投資家) に対する正確で客観的な測定) である (図2参照).

しかし, 青島 (2017) によれば, そこには対立する力が働く. すなわち, イノベーションの創出には, ゆとり, 遊び, 逸脱が必要である一方, 社会的な余剰の使い道について, 経済合理性という基準から広く透明



図2 企業の基本活動 (青島2017より)

性を確保し、民主的な合意形成プロセスで決めるような圧力が高まるほど、イノベーションに資源が動員されにくくなるという。説明責任、アカウンタビリティ、透明性、資本効率等を追及するガバナンスは、本質的に、イノベーションとは相性が悪い、というのである。

### 2.1.2 ジレンマに無自覚な高等教育政策・研究

ところが、こうした視点は、文部科学省や中央教育審議会等による政策文書、すなわち、日本の高等教育に係る政策言説においては、殆ど見られない。政府及びその審議会等における大学ガバナンス改革論議は、ガバナンスとイノベーションのトレードオフ的な関係に無自覚であると言ってよい。ガバナンス強化がイノベーション創出に繋がるとの素朴な前提に立っている節すらある。例えば、2014年の学校教育法等の改正(施行は2015年)により、審議機関としての教授会の権限を実質的に限定した、大学ガバナンス改革の基になった政策文書は、次のように述べている。「国立大学法人については、・・・グローバル化やイノベーションの創出という視点を踏まえつつ、各大学の特色を一層伸ばし、その機能を強化していくことが強く求められている。このため、・・・国立大学法人化のメリットを生かし、その機能を強化していくためのガバナンスを確保していく観点からも、・・・学長のリーダーシップの下で、教育研究組織や学内における資源配分について、恒常的に見直しが行われる環境を整備していく必要がある」(中央教育審議会大学分科会 2014: 15)。

そのベースは、昨今、大学政策を傘下に置いた感のある経済政策にある。『平成27年度 年次経済財政報告』は、「イノベーション活動に欠かせない企業の積極的な行動を促す上でコーポレート・ガバナンスの強化が重要となる」(内閣府 2015: 137)とまで断言しているのである。

これに対し、経営学においては、イノベーションとガバナンスの容易ならざる関係は、実証研究を含め様々に論じられてきたイシューなのである(例えば、馬場 2000; 古井 2007)。

しかし、高等教育研究においては、こうした経営学の知見や論点が採り入れられているとは言い難い。関連研究のレビューによれば、同僚制的な大学の組織文

化の中でトップダウンの大学ガバナンス改革が有効でないこと等を論じる傾向が強い(例えば、大場 2011)が、政策言説とは逆向きながら、「経営主義VS.同僚制」という「二項対立」の枠組内にある点では同様と言える。

### 2.1.3 不確実性の許容が必要

青島(2017)は、イノベーションの本質的属性としての「不確実性」について、以下のように指摘する。「イノベーション」は、単なる「発明」とは異なる。「価値」をもたらさなければ、イノベーションとは呼べない。社会に価値を生み出してはじめて、「事後的に」イノベーションと認識されるのである。そこに、イノベーション特有の課題がある。革新ゆえに高い不確実性を伴う。また、価値を生むには多様な資源を結集する必要がある。つまり、不確実性のある特異な革新的行為に対して、広く多様な人々からの支援と資源配分が必要となるという、一見矛盾した要求が存在するのである。

本質的に不確実性を伴うイノベーションに対する資源配分に関する青島(2017)の議論は、次のように展開される。通常の資源配分は、回収の確実性が高い合理的な資源配分であるのに対し、イノベーションプロセスへの資源配分は、(事前には)回収の不確実な合理性を欠く資源配分とならざるを得ない。すなわち、「逸脱した」資源配分、確実に目に見えるものに資源が配分される効率的な経済システムの中では生じにくい資源配分なのである。高い不確実性にもかかわらず、イノベーションの実現に必要な様々な資源が、革新の場に投入されなければならない。

これを可能にする鍵は、青島(2017)によれば、革新的なプロセスに資源を動員する理由を創造する正当化プロセス、いわば、資源動員の「創造的正当化」であるという。それは、客観的合理性を示すことができない中で、革新的な企てに対する資源動員を正当化するため、様々な理由を様々な相手に向かって駆使し、総動員していく創意工夫と努力の総体としての創造的なプロセス、動的過程であるとする。なお、創造的正当化については、武石・青島・軽部(2012)が事例研究により詳しく論じている。

経済合理性を超えたイノベーションの理由として駆使されるのは、例えば、夢・思い・覚悟への賛同（夢を支える論理）、トップのビジョン／企業理念（整合性）、企業が大切にするバリュー（技術重視等）、政策／社会の圧力、社会性（CSRとの関係）、世の中の流行／模倣（根拠の薄弱な因果推論）、ニーズの存在などである。創造的正当化は、自ら理由をつくり、思いを伝え、人を動かす。それは、しばしば漸進的なプロセスである。

以上のような企業経営とイノベーションの相克と克服のダイナミズムから、大学経営はどのような示唆を得られるか。今日、大学に対しては、希少資源の効率的活用（生産性増大）という「真っ当な経営」が求められると同時に、国のイノベーションシステムに貢献する大学発の「イノベーション」への期待と現状への不満が膨らんでいる。この点で、まさに企業と同様、イノベーションとガバナンスのジレンマに直面していると言えよう。ところが、高等教育政策と高等教育研究ともに、このジレンマにほぼ無自覚であることは前述した。

青島（2017）は、真っ当な大学経営の要請として、国家予算を投入する正当性を示す必要性から、生産性増大の要求、プロセスの透明性、説明責任（成果の見える化）等の観点から、ガバナンスの強化やガバナンス体制の見える化が求められているという。しかし、同時に、表1に示すように、大学の場合、企業と比べ、真っ当な経営は、圧倒的に困難であることを指摘する。

表1の提起する真っ当な大学経営の困難さについて、青島（2017）は、以下のとおり補足説明する。例えば、組織目的の共有を考えても、組織の提供物、顧客、創出すべき価値の解釈が多様であり、組織メンバー

表1 企業組織と大学組織（青島2017より）

	企業組織	大学組織
目的	比較的単純	複雑・多様
組織成員間での目的の共有	困難	極めて困難
成果の定量化	可能	困難
インセンティブ設計	相対的に易しい	相対的に複雑 （特に個人と組織目的の不整合、流動性）
資源配分の権限	経営陣に委譲	不完全な委譲

はそれぞれ強い個人目的をもつプロフェッショナルであることから、かつては、最低限の共通作業（組織的コミットメント）にとどめ、高い自由度を確保してきた。資源提供者が単一で、資源制約が弱く、メンバー間で目的が異なる同床異夢状態でも問題は起きなかった。しかし、資源制約が厳しくなり、真っ当な経営に対する圧力が高まり、組織目的の統一と共有が求められれば、当然、メンバー個人の目的間の衝突は起きる。合意形成プロセスが必要となるが、確立しているとは言い難い。また、成果の定量化、インセンティブ設計なども、大学組織であっても導入すべきことはあるが、目的が多様なままでは、適切な指標化や設計がままならない。

他方、イノベーション政策としての大学に対する要請は強まる一方であり、青島（2017）は次のように論じる。国際競争力の低下、国家のイノベーション力の低下、基礎研究力の低下（科学技術白書）、中国の急速な台頭等の中で、大企業に依存したイノベーションシステムの限界が露わになるとともに、大学を組み込んだ国のイノベーションシステムの構築が必要とされるようになってきている。国のイノベーションシステムとは、余剰資源を革新的アイデアに結合する仕組みであり、これまではそれを大企業内で行ってきた。しかし、資本効率が求められる大企業において、不確実性の高いイノベーションへの投資を継続することは難しくなっている。その代替的な役割が大学に求められるようになってきているのである。

青島（2017）は、大学が国のイノベーションを先導して国の競争力を高めるには、科学技術予算を増大するとともに、大学に真っ当な経営を導入することが必要とのロジックに対し、次の通り疑問を提起する。真っ当な経営は、資源配分の合理的な理由を求める。競争的資金も、戦略的傾斜配分だとしても、そこに正当性を確保できる合理的な理由が必要である。では、現時点で正当化される研究・教育に限定されがちな予算配分は、イノベーションを生み出すのだろうか。

#### 2.1.4 多様性がイノベーションを生む

この問題の克服の道として、青島（2017）は、次の通り、資金源の多様化の必要性を論じる。国からの資

金は、本来、最も透明性を求められるものであり、国民に対する説明責任が強く求められるようになる中、上記の問題は深刻になる。多様な研究や教育を行うには、民主的な資源配分が求められる国庫からの特定の資金にだけ依存するのは好ましくない。大学の本分は、新たな知の創造であり、イノベーションである。イノベーションを創出するには、資源の継続的投入が必要であり、資源配分基準が合理性・透明性・生産性に偏る現状から脱却するには、資源提供者の多様性が必要となる。

イノベーションは、多様性から生まれることが多い。それを支える資源提供者の多様性も必要となることは、上述した。知識を生み出す側、すなわち、大学組織の多様性は、なおさら重要であろう。組織社会学では、組織内の多様な文化間の摩擦が組織のルーティーン（思考停止）から構成員を解き放ち、広く深い思考を促し、新たな価値を創造するイノベーションに繋がる、との知見が得られている（Stark 2009）。一様に優秀な人々よりも、能力はやや劣るが視点の多様な人々の集団の方が、成果を上げる（多様性は能力に勝る）との研究（Page 2007）すらある。閉鎖的社会関係を重視しがちで、「空気が読めない」（KY）で同質的仲間から浮くことを恐れる日本の風土（過同調）は、危惧すべきであろう。

村上（2015）は、日本の組織に固有の課題として、次のように、ダイバーシティ（多様性）マネジメントの能力不足を挙げる。米国で業績を残した日本人研究者は、帰国後に業績が低下する傾向がある。この問題は、大学等研究機関だけではなく、企業にもある。同質的な集団として機能してきた日本の組織は、外国人ばかりではなく、女性や博士号取得者など多様な従業員を活用することに課題を抱えている。なお、国際共著論文という指標で見ると、日本は、科学研究の国際化の趨勢から取り残されている（戸堂 2012）。

## 2.2 リーダーシップ理論から見た大学組織

高橋（2017）は、上述のイノベーションとガバナンスのジレンマについて、それを克服する可能性をリーダーシップ理論に求める。

海外の高等教育研究において、大学変革の核心は

リーダーシップにあるとされていることは、上記1.4.1で紹介したが、高等教育研究においてリーダーシップの効果が理論的に精緻化されているとは言い難い。例えば、大場（2011）の先行研究レビューによると、大学では参加と合意形成を促す双方向的リーダーシップが必要である等の知見が示されているが、総じてありていな規範的議論にとどまっている。

### 2.2.1 変革型リーダーシップ

数多あるリーダーシップ理論の中で、「変革型リーダーシップ（transformational leadership）」（金井 1989; 東 2005; 西 2008 等参照）と「ビジョナリー・リーダーシップ（visionary leadership）」（坂下 1995 等参照）とは、業務や組織を変革するためにビジョンを示すという共通の特徴を持ち、「未来志向」の切り口から組織に働きかけを行う類似した方向性を共有している。高橋（2017）は、これまでに行われてきた5つのメタ分析の結果に基づき、総じて、変革型リーダーシップは、組織のパフォーマンスを向上させ、部下の行動を好転させるために、最も効果的なスタイルであると指摘している。

### 2.2.2 マネジャーとリーダーの違い

「リーダーシップ」と「マネジメント」は、似て異なるものである（高橋 2017）。リーダーとマネジャーは、組織の中で役割が似ていて、なにかと同じように捉えられがちである。しかし、1980年代に台頭してきた変革型リーダーシップ理論やビジョナリー・リーダーシップ理論の考え方を深く理解すれば、「マネジャー」と「リーダー」ははっきりと区別される。優れたマネジャーは、部下一人ひとりの才能・知識・経験を業績に結び付けることに長けているのに対し、優れたリーダーは、より良い未来を描き、未来に向けて人々を団結させ行動させるという（Buckingham 2005 = 加賀山訳 2006）。端的に表現すれば、「マネジャーはものごとを正しく行い、リーダーは正しいことをする」（Bennis & Nanus 1985）というわけである。

高橋（2017）は、マネジャーとリーダーの差異を論じた Zaleznik（1977）を引用し、その違いを表2のように示している。



表2 マネジャーとリーダー  
(Zaleznik1977を引用した高橋2017より)

マネジャー	リーダー
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 問題解決</li> <li>■ 取り得る選択肢を狭める</li> <li>■ 根回し・バランス</li> <li>■ 和を重んじる自己像</li> <li>■ 社会化によって育つ</li> <li>■ 集団主義</li> <li>■ 管理の文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 課題発見</li> <li>■ 選択肢を広げる</li> <li>■ 対峙する, 議論する</li> <li>■ 超然とした自己像</li> <li>■ 個人的経験から伸びる</li> <li>■ 個人主義</li> <li>■ エリートの文化</li> </ul>

### 2.2.3 リーダーシップにおけるビジョンの役割

現代のリーダーシップ理論は, 「ビジョン」 (vision) の重要性を強調する。ビジョンとは, 組織や社会の将来像を言葉や絵で示したものであり, 利他的で社会性がある, 目標や計画とは一線を画す, フォロワーの頭の中で像を結ばなければ意味がない, 借りてきた言葉や一般論ではなく, リーダー自らの言葉や絵で訴えるものである, 等の特徴があるという (高橋 2017)。

また, ビジョンを通じたリーダーシップは, リーダーがフォロワーに指示命令をし, 裁量の余地を与えないトップダウンとは異なる。それが大きな影響力を発揮するのは, リーダーは細かな指示はせずに, 夢のあるビジョンや将来の方針性だけを指し示して, フォロワーが自らの判断と責任において, その実現に向けて動き始めるからである。魅力的な将来像がリーダーの口から語られることによって, フォロワーはリーダーの魅力に惹き付けられ, 心が動かされて, その夢の実現に主体的に関わっていくのである。

組織の将来について, メンバーの頭の中にイメージを掻き立て, わくわくするよう感情を呼び起こし, それぞれの能力を活かしながら協働していきたくするような, とっておきのメッセージやコミュニケーションこそが, ビジョンの真髄である。情報化社会が浸透した現代では, 人間は情報の渦に巻き込まれ, 正確な判断ができなくなる。そのとき, 過剰な情報に圧倒されず, 正しい方針を貫くためにも, ビジョンの大切さを認識する必要がある。

リーダーシップ研究においては, 変革におけるリーダーシップを重視し過ぎることに懐疑的な見解も存在する (例えば, 東 2005)。しかし, 変革型リーダーシッ

プ理論は, 強権的な上意下達を論じているわけではない。特に近年ではフォロワーの役割が重視されるようになってきている。例えば小野 (2014) によれば, 変革型リーダーシップには, フォロワーを目的に積極的に関与させるだけでなく, フォロワーの能力開発をサポートし育成していくという側面もあり, その結果, フォロワーのモチベーションが高まり, 集団・組織に積極的に関わり, パフォーマンスに繋がることが実証されているという。

## 2.3 高等教育研究にとっての経営学理論の含意

### 2.3.1 イノベーションと両立可能なガバナンス

以上にかんがみ, 高等教育研究にとって, イノベーション理論及びリーダーシップ理論から得られる示唆は, 全学レベルだけではなく, 学部・研究科等や教員個々のレベルにおいても, 自由な発想と創造性に基づくイノベーションを抑圧するのではなく, むしろ促進するガバナンスやリーダーシップの在り方であろう。

研究・教育のイノベーションのためには, 大学・学部等・教員いずれもが自律的で多様であると同時に, イノベティブな存在へと活性化しなければならない。教育の質保証については, 政策主導の基準等への同調性を促すだけのコンプライアンス (規範遵守) ではなく, 学問の自由に支えられた創造的な教育・研究と大学の自治に支えられた自律的変革による教育イノベーションを促進するものでなければならない (大森 2017)。

しかし, 教員の自律性は, 相互不干渉の個人的営みという従来型の大学ガバナンスの在り方ではなく, 緊密な協力と相互支援を伴う真の同僚制と一体のもでなければならない。また, 様々な専門分野の組織単位あるいは個々の教員の緩やかな連合体としてのギルド的な大学の在り方は, 単にボトムアップに委ねるだけで, イノベーションに不可欠な多様化・国際化を実現してくれるわけではない。

大学執行部によるリーダーシップに求められる重要な使命の一つは, 以上のようにイノベティブで前向きかつ協働的な組織文化を学内に醸成することである。高橋 (2017) が論じた変革型リーダーシップやビジョナリー・リーダーシップは, 組織論の強調する多

様性ととともに、そのためのヒントとなる。青島（2017）が大学についても間違いなく必要であるとする「真っ当な経営」と「イノベーション」を両立できるガバナンスの在り方、換言すれば、「経営主義VS.同僚制」という二項対立の枠組を超えた組織開発の手掛かりとなる。そうした組織開発については、合理的行為者でもある各レベル（全学、学部・研究科等、教員個々のレベル）を誘導するインセンティブ（誘因）を組み込んだシステム・デザイン（制度設計）も同時に考慮に入れる必要があろう（大森・高田・岡田 2017）。

こうした見方に整合的な先行研究として、例えば、Clark（1996: 426-428）は、起業家的／革新的な大学に共通する特徴として、強化された経営の中核のみならず、活性化した学科・学部等による新たな財源探し、重点投資等について述べた。また、英国の大学では、学科・専攻又は学部・研究科に予算・人事等の権限を委譲し、成果に対するアカウンタビリティを問う分権型マネジメントが広く普及している（Bolden *et al.* 2008: 18-26）。

### 2.3.2 変革型リーダー育成の課題

ところが、大学の変革・革新を主導するリーダーの育成については、日本的組織に共通する課題、並びに、日本の大学固有の課題がある。

高橋（2017）は、グローバル化した現代、喉から手が出るほどリーダーシップが求められていながら、我が国では、リーダーシップを身に付けていくことが不利な状況にあると言う。若い時にはリーダーシップは無用の長物であり、リーダーシップを積極的に身に付けていこうとするインセンティブがない。また、組織の中に、若い時からリーダーを積極的に育成していく風土もない、というのである。

「日本企業は現場とミドルでもつ」という通説がある（三品・日野, 2011）。日本企業では、定期異動と遅い昇進を人事制度に組み入れることによって、技能形成を促してきた（小池, 1991）。だから、マネジャーになるとしても、リーダーとしても、技能の形成に高いプライオリティが置かれてきた。しかし、組織の中で形成されてきた技能は、未来を予見し、ビジョンを語るには決して適しているとは言えない。換言すれば、

リーダーの資質は、現場のスキルと違う、というわけである。

次に、大森（2012）に依拠して、日本の大学固有の課題について論じる。OECDのレビュー（Newby *et al.* 2009）が日本の高等教育について指摘した本質的課題は、教学と経営を統合した戦略経営の不足に行き着く。日本の大学の多くにとって戦略経営を困難にしている要因は、このレビューが指摘するように、学部等改組や学生定員等が文部科学省の認可を必要とし、大学の裁量に委ねられていない法制度すなわち外部ガバナンスの制約と、学長選挙・学部長等選挙などの内部ガバナンスによる制約である。全学レベルであれ、部局レベルであれ、戦略経営があまり求められていない、あるいは非常に困難であるとすれば、戦略経営の職能を備えた経営人材は育ち難いし、活用され難い。

### 3. 結語：新たな理論枠組を求めて

我が国では、グローバル化時代における低成長経済と人口減少社会の閉塞感の中、イノベーション創出の基盤を担うべき大学に対する期待が増大している。そのため、大学組織もイノベティブな組織へと変わることが求められている。

政府主導の大学ガバナンス改革は、専ら学長のリーダーシップや全学的マネジメントを強調する趨勢にあるが、現在の大学改革がイノベーションにプラスになるとのエビデンスに基づいているのかとの問いは、先行する政策を後追いする傾向にある高等教育研究によって十分に答えられているとは言い難い。

本稿は、高等教育研究と経営学とりわけイノベーション理論及びリーダーシップ理論の対話により、大学を革新的にするためのガバナンスやリーダーシップの在り方について学際的に探索した。

その結果、浮き彫りになった知見は、①高等教育政策及び高等教育研究のいずれもが、経営学で研究されてきているガバナンスとイノベーションのトレードオフ的なジレンマに無自覚であること、②イノベーションの本質的属性としての不確実性を許容して経済合理性を超えた資源配分が必要とされること、③イノベーションの促進のためには、大学への資金提供者の多様性と大学組織内の多様性が重要であること、④未来志

向の変革型リーダーシップが組織パフォーマンス向上に効果的である可能性, ⑤リーダーシップにおいてビジョンが重要な役割を果たすこと, ⑥変革型リーダーシップや多様性がイノベーションと両立可能なガバナンスの可能性を示唆すること, ⑦これにより, 「経営主義VS.同僚制」という二項対立を超えた理論枠組の可能性も展望できること, ⑧大学の変革・革新を主導するリーダーの育成については, 日本的組織に共通する課題及び日本の大学固有の課題があること, である。

もとより, これらの知見は, 探索的に行った高等教育研究と経営学理論の対話の試みから得られた暫定的なものである。今後, さらに, こうした学際的な対話を拡大・深化するとともに, 理論研究から実証研究まで拡張し, 知見を確かなものにしていくことが, 残された課題である。

## ○参考文献

- 青島矢一, 2015, 「イノベーションには『創造的正当化』が必要だ」『RMS Message』 Vol.40, pp.17-18.
- 青島矢一, 2017, 「企業経営から考える大学改革」教育関係共同利用拠点提供セミナー『大学組織を創造的・革新的にするための科学的知見の探究～組織論とリーダーシップ論から大学ガバナンスを再考する～』, 2017年9月8日(於: 東北大学)。
- 馬場大治, 2000, 「コーポレート・ガバナンスとイノベーション—アメリカ型コーポレート・ガバナンスに対する批判的な諸議論を中心に—」『甲南経営研究』第41巻第1・2号, pp.207-232.
- Bennis, Warren & Nanus, Burt, 1985, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row. = 伊東奈美子訳, 2011, 『本物のリーダーとは何か』海と月社。
- Bolden, Richard, Petrov, Georgy and Gosling, Jonathan, 2008, *Developing Collective Leadership in Higher Education*, London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Buckingham, Marcus, 2005, *The One Thing You Need to Know: ... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success*, New York: Free Press. = 加賀山卓朗訳, 2006, 『最高のリーダー, マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』日本経済新聞社。
- Clark, Burton R., 1996, "Substantive growth and innovative organization: New categories for higher education research", *Higher Education*, Vol.32, Iss.4, pp.417-430.
- 中央教育審議会, 2012, 『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け, 主体的に考える力を育成する大学へ～(答申)』。
- 中央教育審議会大学分科会, 2014, 『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』。
- 古井仁, 2007, 「株主圧力の高まりと日本企業のイノベーション—株式市場寄り化するガバナンスの研究開発活動への影響の試論—」『亜細亜大学国際関係紀要』第16巻第2号, pp.41-77.
- 東俊之, 2005, 「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメント・レビュー』第8号, pp.125-144.
- 金井壽宏, 1989, 「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報. 経営学・会計学・商学』第35巻, pp.143-276.
- 加登豊, 2008, 「日本企業の品質管理問題と人づくりシステム」青島矢一編『企業の錯誤／教育の迷走: 人材育成の「失われた一〇年」』東信堂, pp.151-182.
- 小池和男, 1991, 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 羽田貴史, 2004, 「企業の大学経営と集権的分権化」『大学論集』第34集, pp.21-40.
- 三品和広・日野恵美子, 2011, 「日本企業の経営者—神話と実像」『日本労働研究雑誌』第606号, pp.6-19.
- 村上由紀子, 2015, 『人材の国際移動とイノベーション』NTT出版。
- 内閣府, 2015, 『平成27年度 年次経済財政報告』。
- Newby, Howard, Weko, Thomas, Breneman, David, Johanneson, Thomas and Maassen, Peter, 2009, *OECD Reviews of Tertiary Education: Japan*, Paris: OECD.
- 西 剛広, 2008, 「行動科学における変革型リーダーシップとコーポレート・ガバナンス—環境適応志向型の組織変革を目指して—」『明大商学論叢』第90巻第3号, pp.83-103.

- 大場淳, 2011, 「大学のガバナンス改革—組織文化とリーダーシップを巡って—」『名古屋高等教育研究』第11号, pp.253-272.
- 大森不二雄, 2012, 「英国における大学経営と経営人材の職能開発—変革のマネジメントとリーダーシップ—」『名古屋高等教育研究』第12号, pp.67-93.
- 大森不二雄, 2014, 「教学マネジメントをめぐる日・英の政策動向:『経営』は『質保証』をもたらすか」日本高等教育学会『高等教育研究』第17集, pp.9-30.
- 大森不二雄, 2017, 「内部質保証の効果的運用のための道標」早田幸政・工藤潤編『内部質保証システムと認証評価の新段階』エイデル研究所, pp.90-110.
- 大森不二雄・高田英一・岡田有司, 2017, 「教育の「質保証」を学生の「学習」に連結させるための課題—大学の内部質保証観と学生の学習観への合理的選択理論からのアプローチ—」『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』第3号, pp.75-88.
- 小野善生, 2014, 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学商学論集』第58巻第4号, pp.53-87.
- Page, Scott E., 2007, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 坂下昭宣, 1995, 「創業経営者のビジョナリー・リーダーシップと組織文化」『岡山大学経済学会雑誌』第26巻第3・4号, pp.105-119.
- Stark, D., 2011, *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*, Princeton, NJ: Princeton University Press. = 中野勉・中野真澄訳, 2011, 『多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム—』日本経済新聞出版社.
- 高橋潔, 2012, 「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』第205巻第6号, pp.51-66.
- 高橋潔, 2017, 「リーダーシップ論から見た大学のガバナンス」教育関係共同利用拠点提供セミナー『大学組織を創造的・革新的にするための科学的知見の探究—組織論とリーダーシップ論から大学ガバナンスを再考する—』, 2017年9月8日(於:東北大学).
- 武石彰・青島矢一・軽部大, 2012, 『イノベーションの理  
由—資源動員の創造的正当化』有斐閣.
- 戸堂康之, 2012, 「途上国化する日本を国際化が救う」『学術の動向』17(2), pp.66-73.
- Zaleznik, Abraham, 1977, "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, 1977 (May-June), pp.67-78.

